



中國平安系列(三)之

人才歷程——從人才國際化到重回本土化

中國平安董事長馬明哲對於集團國際化可以歸納於他簡單的過橋理論及貓論。馬明哲曾說“如果河上有橋，付點過橋費，不用非要摸著石頭過河”及“不管洋貓土貓，抓住老鼠就是好貓”。意思是馬明哲對於用人，不拘一格，只要能將公司發展起來，不在乎重金禮聘海外人才。

平安的人才國際化始於 1994 年從台灣請來壽險專家黃宜庚，為平安以至中國大陸帶來了個人壽險營銷業務模式，造就平安開創中國個人壽險業務，亦促使平安簽了中國大陸第一張個人壽險保單，令集團於個人壽險業早著先機。之後平安亦陸續聘請台灣壽險專家。

而平安的人才國際化亦離不開麥肯錫。1994 年摩根及高盛入股平安後，按照談判時的要求並未有派員介入平安的管理，但是它們為平安推薦了一家全球頂級的管理諮詢公司——麥肯錫。自此麥肯錫為平安開始了長達逾 20 年的諮詢服務，為平安的改革及國際化作出了巨大貢獻。

麥肯錫除促成平安一系列的重大改革外，亦為平安提供了不少新血。其中最具代表性的正是當年領導這場變革的麥肯錫平安諮詢項目首席顧問張子欣。張子欣成長於殖民時代的香港，擁有英國劍橋大學資訊科技博士學位，加入平安前為麥肯錫全球合夥人，其後於 2000 年受馬明哲邀請加入平安，三年後更成為平安集團的總經理，帶領平安於香港及上海上市。除張子欣外，多名前任、現任的平安高管，其中包括吳岳翰、羅世禮、顧敏、計葵生、陳心穎等都是由麥肯錫轉投平安的。直至 2004 年，平安邀請了有“亞洲保險教父”之稱的梁家駒出任平安人壽董事長兼首席執行官，全面負責集團保險業務，集團高層人才國際化達到了高峰。於 2007 年，在平安排名前 100 位的高管中，逾 60 位來自海外。

然而於 2010 年，中國平安高層經歷重大人事變動，兩位重量級高管接連離任。該年 6 月梁家駒提出退休申請，11 月張子欣因個人原因提出辭職請求。而接任的人選則是由平安內部一手培養的任滙川，於短短數月內連升兩級，接連升任平安集團副總經理兼首席保險業務執行官，再升任平安集團總經理職務。

任滙川是中國平安內部自己培養、本土國際化最成功的一個例子。他大學畢業不久，即在 1992 年加入平安，從電腦技術基層崗位開始，經歷了 10 多個崗位升遷、沉積了 18 年的專業歷練，熟悉中國國情，亦熟悉國際金融業現狀及發展趨勢，當時年僅 41 歲即被任命為集團總經理。

此一任命標誌著中國平安在人才戰略上升到另一台階，代表平安已經有足夠信心任用自己培養的人才擔任集團的領導崗位。貫穿平安歷來發展皆主張引入“外資、外體、外腦”來彌補自己的不足及加快業務發展。然而馬明哲曾提過引進海外人才除幫助集團業務發展外，更主要是本土人才



國際化，通過海外人才的培訓，使本土人才逐步建立國際化視野及專業技能。任滙川正是當年張子欣領導的發展改革中心的一員，可謂師承張子欣，是本土人才國際化最成功的例子。

中國平安大膽起用海外人才，敢於充分授權，保證他們決策的獨立性和權威性。平安任用海外人才擔任職位之高，佔比之多，在中國大陸的大型金融機構裡絕無僅有。發展至今，集團已擁有成熟的人才培養機制，“競爭、激勵、淘汰”及嚴格的考核排名機制已融入集團文化之內，是集團的核心競爭力。